



TITLE:

高等教育における教育改革と経営改善(<第9回大学教育改革フォーラム>挨拶)

AUTHOR(S):

長尾, 眞

CITATION:

長尾, 眞. 高等教育における教育改革と経営改善(<第9回大学教育改革フォーラム>挨拶). 京都大学高等教育研究 2003, 9: 130-136

ISSUE DATE:

2003-12-01

URL:

<http://hdl.handle.net/2433/54135>

RIGHT:

挨拶

長 尾 真(京都大学総長)

(長尾) 皆さん、こんにちは。京都大学総長の長尾です。今日は多数の皆さんにおいでいただきまして、まことにありがとうございます。

司会の荒木先生がおっしゃったように、この会も回を重ねるに従って、ずいぶんたくさんの方々のご関心をいただき、私どもも主催者として、大変にありがたく存じているしだいです。教育問題はますますホットな話題になってきて、これからどうやっていくかは国公立、すべての大学において大きな問題です。私どもとしては当面は国立大学の法人化ということで、なんとかこれをきちんとしたかたちで移行させなければいけないと全力投球で頑張っています。また一方、私立大学におかれては、それが間接的あるいは直接的にどういう影響があるかについて大いにご関心をお持ちではないかと考えています。

今日はその話もございますが、まず、「高等教育における教育改革と経営改善」の教育改革の問題について、京都大学は最近どういうことをしているか簡単にお話しして、それから法人化に関する問題を時間があればお話ししたいと思います。

まず、今日のこの場においでになるとき、あちらの方からお入りいただいたと思いますが、現在、全学共通教育棟を建設中です。3月末に出来上がって、4月からそれを使うことになります。こういった建物は大変に古くて汚いわけです。学生諸君がせっかく新入の希望に燃えて入ってくるのに幻滅を感じるということで、甚だ私どもは心苦しく思ってきました。しかし、今度、新たに全学共通の建物ができて、一部分、そこでフレッシュに学生に教育をすることができるようになったわけです。

この全学教育共通棟の特色は、少人数教育をやろうということで、小さな部屋をたくさん用意しています。語学教育などは30人あるいは20人と、できるだけ人数を減らす方向で、先生と学生諸君が密度の高いコミュニケーションができるような教育をやる。それから、もう何年も前からやっておりますが、ポケットゼミというゼミナールをもっと強化して、各先生方が10人以下の新入生(フレッシュマン)とマンツーマンの、毎週1回、前期1学期間、教育をするというかたちでやっているわけで、このようなことも充実させていきたいと考えています。

それからカリフォルニアにあるUCLAとのリアルタイムの遠隔講義ももう4年になりますか、順調な進歩を遂げております。京都大学では朝の9時から、向こうでは夕方の4時あるいは5時から、同時に講義を英語でやりまして、学生どうし、あるいは先生と学生どうして遠隔講義を通じてディスカッションをし、レポートも出させます。1学期が終わりましたら、京都大学の学生を向こうに1週間ほど行かせて、親しく話し合いをする。それから向こうの学生をこちらへ1週間ほど呼んで、またそういうことをやる。そうした密度の高い教育を少しずつですがやっています。国際的センスを持ち、また英語能力をしっかり持った学生を育てようとしています。

それから、赤岡功先生にヘッドになっていただいて、「高等教育研究開発推進機構」をつくりました。全学共通教育に関する責任部局としては、総合人間学部を統合して、新しい人間・環境学研究科に改組、拡充します。それと理学部に実際の全学共通教育の基本的な部分を受け持たいただきます。そのように大学として全体を設計し、また改善をしていくための機構を設けることになりました。これは、4月から発足します。

学外とのいろいろな協力関係も発展させております。たとえば高大連携も積極的に進めております。たとえば堀川高校を中心にいくつかの高校に対して、先生方に出勤講義に行っていただいていますし、滋賀県の膳所高校の学生諸君が、1週間に1回、京都大学に夕方来まして、京都大学の先生に親しく教えてもらうというプログラムを開始することになっております。これは去年から実質的にやっています。

ここにパンフレットがありますが、京都における教育の新しいビジョンというかたちで、「アラン・ケイ・プロジェクト」を開始しています。これはパソコンの生みの親であるアラン・ケイという人をしょっちゅうお招きしまして、また遠隔講義で京都の小学校、中学校、高等学校のコンピュータリテラシー教育をするものです。単なるコンピュータリテラシー教育だけでなく、コンピュータを自由に操ることによって、本人の創造性が高まるというよう

な教育プログラムを、アラン・ケイはカリフォルニアでやっているわけですが、それを京都で実施しようと、小学校、中学校、高等学校を2つずつ指定して、アラン・ケイ・プロジェクトをやるわけです。京都大学情報学研究所の先生方が、京都市内のそのプロジェクトに全面的な協力をする事になっています。これは単に、私どもが協力するというだけでなく、そういうことを通じて、情報というものに一般の方々、あるいは小中高校の児童生徒諸君がどのようにつきあっていったら良いかということについての実践的な研究であると位置づけられています。

授業の学生評価についても、日本中いろいろな大学が積極的にやっています。これについては私どもも、ファカルティ・デベロップメントの一環としていろいろ議論をして、今年度後期の授業の結果について、学生評価を自主的にやろうという先生方に実施していただきます。八木先生を中心に、現在、データの集計と評価等をやりつつあるところです。授業に対する学生評価がどのようなかたちで出てくるか、そしてそれを我々としてはどう受け止めるのが適切であるのか、また先生方として、その結果、何を積極的に今後やっていくべきかについて慎重に検討する。そして徐々に無理のない範囲で、それを導入していくことを考えています。

そのようにいろいろとやっておりますが、しかしこれまで一貫して私どもは学生諸君にあまりサービスしてこなかったという反省を持っています。京都大学の場合は、すこし独断的でよくなかったと思います。研究一本やりで、教育はある意味ではほったらかしという状態がずっと続いてきたわけです。それではだめだということをここ2～3年、はつきり私どもも認識して、キャンパスをきれいにする努力を重ねてきていますし、留学生の設備の改善、あるいは学生諸君の課外活動の積極的な支援とか、そういうかたちを含めて、教育に関してこれからいろいろ改善していくとしています。

さて、法人化の問題ですが、お手元に差し上げた「変わりゆく大学」という原稿は、平成13年11月と少し古いものです。もう1つは日本学術会議が出している『学術の動向』に、去年私が書いたものもありますが、あまり生々しい文章を出すという問題もあるので、ちょっと古いものをコピーしてお持ちしたわけです。変わりゆく大学を一般的にいろいろ記述してあります。国際化の時代にふさわしい大学の規模と総合性、個性の輝く大学、あるいは専門に集中する大学、そういったものがどういう価値を持つべきかについて書いています。それから2ページには、学生に対してもっと環境をよくしなければ、日本の大学は国際社会の中でますます取り残されていくのではないかとということ、それから、教育環境の問題、社会との関係などについて書いています。

それから3ページの下、6番の「おわりに」というところに、一番難しい、論議を呼ぶ問題をいくつか挙げています。4ページの真ん中、第2パラグラフに書いておきました。大学における教官あるいは研究者は、法人化されれば、これからは契約によって雇われる人材になるということを覚悟しなければならないとはつきり書きました。つまり、教官は契約によって大学当局に雇われている人間である。そのときの契約内容とは、研究に関して一定以上の業績を上げること、教育に関してはこれだけのしっかりした教育をやるべきだというようなことを明確にして、雇用契約を結ぶ。もちろん対等で結ぶわけですが、そういうことにならざるをえない。そのコントリビューションによって給料などが決まっていく。それから学長は学長で、大学運営全体に関して、どこまでしっかり実績を上げているかによって評価され、そうでなければ解雇される可能性もある。このようなことかと思えます。

それと、いわゆる学問の自由、大学の自由、教員の持つべき地位の保全性といったものとの関係、コンフリクトをどのように解決していくかが、これからの大きな問題です。このようなことについては、10年、20年の経緯を経ながら、ある種の慣行、あるいは伝統が形成されていくであろうと思われます。

大学の経営ということになりますと、私立大学の方々は昔から経営という観点をお持ちですが、国立大学の場合はその概念を今まで持ってきませんでした。では、法人化されたら経営という概念を持って何をやるか、何がやれるか。あまり多くのことはやれないでしょうが、経営という概念は具体的にどう発露されていくかについて、考えなければならないということになると思います。たぶん京都大学のような大学の場合は、6割くらいのお金が国から来る、4割くらいは自分で稼ぐ。その4割のうちの半分は授業料であろう。アバウトな勘定ですが。つまり4割のうちの2割は授業料で、あとの1割は科学研究費という競争的資金、残りの1割は民間等との共同研究とか寄付金を一生懸命集める。そういうかたちになるのではないかと。いずれにしても、収入に関しては、ある種のスタビリティがあると考えられるので、それを使って、いかにパフォーマンスよく、現在の人員の範囲内で効率のよい大学経営、大学運営をやっているかという問題がクローズアップされるのではないかと考えています。

経営というと収入をいかに図るかという方向が企業の場合、一番大きいと思いますが、国立大学の場合は、おそらく経営は「運営」という言葉に置き換えた方がいいのではないかと思います。つまり、大学の中をいかにしてうまく運営していくかという問題になるのではないかと考えているところです。

挨拶にもならないような挨拶で、時間を5分程オーバーしてしまいました。まことに申し訳ありません。結論の出来ないお話でしたが、これで終わります。どうぞ夕方まで、たくさんの講師の方々がいいお話をされ、また議論もなされるでしょうからよろしくお願いします。ありがとうございました（拍手）。

（荒木） 長尾先生、どうもありがとうございました。

変わりゆく大学

総長 長 尾 真

1. 国際化の時代

最近「魅力のある大学作り」という言葉があちこちで語られるようになって来た。少子化の時代となって来て、良い学生を引きつける努力をしなければ、下手をすると定員割れをおこしかねないのが1つの理由であろう。もう1つの理由は大学の財政にある。優秀な先生を多く集めて、研究業績をあげてもらふことによって、学生に魅力を感じさせたいということがある。また、国からの研究費を沢山とって来てもらって大学の収入を増やすとともに、産業界との共同研究を行い、産業界・社会からの寄付などを受けて、大学を豊かにしてゆくことが大切となって来ているからである。

国際化の時代となって、学生は外国の大学に留学することも容易になって来たとし、有力な外国の大学が遠隔講義によって日本の学生を引きつけるようになって来ている。学生は日本にいながら外国の大学の単位をとり、卒業できる時代である。シンガポール国立大学は米国MITの講義をインターネットで全面的に受け入れて、学生にMITのレベルの教育をしはじめた。MITは近くほとんど総ての講義内容をインターネットで全世界に無料で公開すると言っている。ヨーロッパはエラスムス計画が進んでおり、他国の大学に行って勉強することも多くなり、代表的な大学の場合20%程度が他国の学生であることが普通である。イギリスの幾つかの大学はアジアからの学生を積極的に受け入れ、その授業料が大学の収入の重要な一部となりつつあるという。欧米の幾つかの大学は東京に事務所をもうけ、留学生への窓口となるとともに、日本の産業界に深く食い込む活動をする時代となっている。質の高い教員を集め、優秀な学生と資金を世界中から集め、大学を活性化しながら大学財政をよくし、それによって大学をますます魅力のあるものとする努力が広く行われるようになって来た。

2. 大学の規模

どのような大学が魅力のある大学であるか、という問を發したとき、大学の規模が1つの問題となる。総合大学で、どのような学部も学科もあって、何でも学べるという環境が1つの指標であることは確かである。学生が自由に自分の興味のおもむくところを学習できるという利点がある。しかし大学があまりにも大きくなりすぎると、種々の事柄に対する決定がしにくくなり、時間がかかり妥協が多くなる結果、非効率となり特色を出しにくくなる。単に2つ以上の大学を組織上1つにまとめるだけで、キャンパスは従来通り分散したままで、教員その他の人達もほとんどが元のままでは、総合大学としての効果を現さず、かえって目的などが矛盾したりして、その調整に不必要なエネルギーを割くということになりかねない。これは学長のリーダーシップをいかに強くしても簡単に解決することのできない問題である。大学全体としての一体性を明確にするためには長い歴史とお互いの努力が必要なのである。

市川惇信氏がその論文(雑誌「科学」2001年10月号:知識拡大競争で問われる大学人の知識)で述べておられるように、カリフォルニア工科大学の行き方は単科大学や小規模大学にとって参考になる。「大学の規模を大きくすると、教員間の相互触発が薄れ、人類がなしえる最も野心的なことに挑戦する場を用意する、という本学の理念の実現に支障がで

る」という考え方で、カリフォルニア工科大学は現在でも学部学生数900人、大学院生数1100人、教員280人、ポストドクトラル・フェロー400人という小規模大学であるが、ノーベル賞学者を何人もかかえており、その教育の質と研究業績の高さは定評がある。

これからの大学は規模よりも質の高さを教育・研究の両面で追求する時代になるし、事務を含んだ大学全体の経営の効率の良さが厳しく求められるので、大規模であることはかえって良くないということになりかねない。日本の国立大学の中でもいわゆる旧帝大系の大学の教員対学生比は非常に小さい。新制の大学の場合にその比率は2倍くらいとなるが、それでも欧米の代表的な大学の教員対学生比とくらべるとけっして悪くはない。それにもかかわらず日本の大学の教員は雑用に忙しく、授業の準備に十分な時間がさけず、また休講などもあるといった状況である。事務組織の人数も比率的に非常に大きいにもかかわらず、常に人手不足で非常勤を大勢やとっている。こういった状況がなぜ起こっているのかを徹底的に解明して、合理的な組織運営形態をとる努力をしなければ、国立大学は法人化されればすぐに経済的に成り立たなくなってしまうだろう。

3. 学生の環境

国立大学の場合、古い大学ほど教室や研究室、その他の施設が劣悪である。新しい大学の場合でも欧米の大学に比べると大変見劣りがする。こういったことは学生の勉学意欲に直接間接に影響を与える大きな問題である。これからの学生には、国際的視野のもとに、諸外国の人達と対等に議論できる自信と、しっかりした人格を持たせるようにしなければならないが、そのためには学生のキャンパスライフの環境を良くすることが最も大切なことである。これはまた諸外国から留学生を集めるためにも必要なことで、留学生のためには特に宿舍を十分に用意するとともに、奨学金をできるだけ多くの学生に与えられるようにしなければならない。

日本がこれからの国際社会で一流国として活躍するためには、日本の若い学生を海外に行かせることと、留学生を我国の大学で学ばせることが重要である。そのためにも、これからの大学の講義の多くは英語で行う必要がでてくるし、外国人教員ももっと積極的に雇用しなければならないだろう。

4. 教員の環境

教員の研究活動も完全に国際的な場で行われるようにしなければならない。たとえば日本国内だけの学会、研究発表会というのではなく、日本で行う場合も常に国際的な学会、会議とし、国際的な環境の中で厳しい審査を経て論文採択され、議論がなされるようにすることが必要であろう。学生に国際的な視野をもたせ、国際的な感覚・環境の下で競争する意識をもたせるためにも、教員がそういった世界の中に居ることが前提となるからである。

教員は自分の研究分野や関連分野が世界的にどのような状況にあるか、誰がどのような発想法でどのような研究をしているかをよく把握しているべきだし、有力な研究者には直接会って意見をたたかわせることは当然である。常に相手を知り、相手と競争すると共に協調し、協力し、その研究分野を強力に発展させてゆく原動力となるべきである。一方、自分の研究がユニークで競争相手がいないとすれば、それは大変幸福である。自分の研究の魅力を他人に認識させ、同調した反発する研究者を多く作り、世界的に大きな学問分野に育てあげてゆくことができるからである。

これから法人化されてゆく大学という立場から考えると、英国で起こっているような優秀な教員や研究者の取り合いといった現象が日本でも起こる可能性があるだろう。優れた研究者は大学を有名にしてくれ、良い学生を集める力となる。また大きな研究費を国からも企業等からも集めてくる力があるから、良いポストドクトラル・フェローを沢山集められ、学生にとっても刺激になるほかに、オーバヘッドの資金が大学に入ってくることになって、大学の基盤整備を含め、大学を強くしてゆくの大きく貢献するからである。

こういったことは直接・間接に教員の採用方法、教員の給料の設定の仕方、学科長や学部長の選び方といったことに影響を与えてゆくだろう。ある1つの有力大学がこのような方法に踏み切れば、その他の大学もそうせざるをえなくなるから、思ったよりも早くそのような状況が日本の大学にも出現するかもしれない。それが長い眼で見て、日本という文化と伝統に特色のある国にとって良いことであるかどうかは分からないが、大学という市場が国際化し、種々の国境的な条件が低くなればなるほど、そうやってゆかざるをえない運命にあるように見える。企業の国際化の経緯とかなり類似してゆく可能性がある。

5. 社会との関係

大学の研究成果を社会に還元すべきであるという声は大きい。これには国民の税金で国立大学が賄われているからであるといった義務論、精神論といったニュアンスが大きい。しかし、これを最も積極的にやっている米国、あるいは最近盛んにやり始めた中国の代表的な大学などでは、そのような精神論ではなく全く経済的な立場から物を見ているということを知る必要がある。即ち研究成果を社会に還元することによって、個々の研究者や大学が大きな収入を得ようとしており、彼等のやっているこの種の活動の仕方、迫力は、義務としてやろうとしている我々のものとは全くちがうのである。産業界と直接結びつかない基礎的研究や人文・社会系の研究であっても、社会にアピールし広く認められることによって研究費がとりやすくなるし、メディアにも登場することになって、それが研究者や大学の収入増につながってゆく面もあって、精神論ではない側面を多分にもっている。

創立して10年～20年程度の非常に若い大学で世界的にも明確な地位を占めつつある韓国のポーハン科学技術大学や香港の香港科技大学などは、その背後に大きな寄附があったこともあるが、国際的に活躍している教員・研究者を高い給料で獲得し、努力をすれば収入が増えるという環境を積極的に採用することによって、国際的な評価を得ることになったという見方ができる。もっとも両大学とも科学技術に特化した大学だからこそ、目的が明確で、経済界や産業界の強力な支援が比較的容易に得られているということもできる。もしそのような大学を日本でも作ろうとするのであれば、下手な統合などを考えずに、小じんまりした単科大学で徹底してゆくという方向も大切であろう。

6. おわりに

大学という言葉によって古い世代の我々がイメージするのは、ヨーロッパの伝統的な大学であることが多いが、米国のハーバード大学だけでなく、ケンブリッジ大学においても、大学当局は強烈な企業経営的意識をもって大学全体を運営して来ているという事実はあまり知られていない。「昔は大学は教会のまわりに作られたが、現在は産業界・経済界のまわりに作られるのだ」とロンドン大学・インペリアルカレッジの学長が断言しているが、大学のイメージはそうように変わって行きつつあることは事実であろう。

昔は学問が宗教や国王の周囲で作られ、それが社会に流れてゆくという、いわばトップダウン的な構造であったが、今日では社会の要求によって学問や研究開発をし、また人材育成をするという逆方向の流れの中にある。これは *university for society* ではなく、*university in society* の時代であると言われていることでもある。これを学問の墮落といえ言えるかもしれないが、現実はそのなのであって、我々古い世代の多くには、その現実を認めたくないという潜在意識があって、世界の現実を冷静に直視することをしていないのではないだろうか。

アメリカでは、大学においても研究者においても契約という考え方が徹底している。教員は、学生の教育と研究における自分の能力から、大学と給料の額を契約する。そして、それ以上の実績をあげた場合には、もっと高い給料を要求し、大学が応じてくれなければ、もっと良い条件の大学へ移るという割り切った考え方がある。学長自身も、契約的なセンスで自分の大学をどのように良くするかを理事会に説明し、それを実現すべく努力をする。そして、それ以上の実績が実現できたような優れた学長は、もっと良い大学にもっと良い給料で呼ばれて行くといった、職業としての学長職といった色彩が濃厚である。大学自体も国や社会に対して大学としての教育・研究義務をはたすといった考え方で活動していると見ることもできるだろう。

このような契約という、いわばドライな考え方は、全てを明解にし、軽快にし、活動的にする。そして失敗すれば失職し、潰れるというわけである。「学問の自由」はこのような厳しい契約という関係を裏にもっているのである。このような考え方をするならば、日本の高等教育と研究が世界一流となっているかどうかについての責任の多くは国が持つべきものということになるだろう。国立大学の場合、契約の主体、全体を動かしている責任者は国であり、結果の責任をとることになるのは当然だからである。ただ現在の日本は、我が国の文化や思想などをどの程度尊重し評価し、高等教育機関の発展に対する責任を自覚しているかははなはだ疑問である。したがって、このような契約の考え方をとるためには、もっと懐の深い社会に成長することが必要であろう。

筆者自身は以上に記述したような世界をかならずしも全面的に肯定する人間ではないし、また日本という国の現在と近い将来を考えても、簡単に肯定できるわけではない。しかし、少なくとも世界の有力な諸大学の活動ぶりを冷静にながめてみると、このような側面が色濃くあるということを否定することはできない。今日国立大学の法人化問題が難しい段階に来ているが、今後法人化の姿を詳しく画いてゆく上において、このような世界があり、見方があるということを、我々はどう受けとめるべきかをよく考えながら、直面している問題に対処してゆくことが必要ではないだろうか。

国立大学協会 会報 第174号『巻頭エッセー』
(平成13年11月)